



Da Chapada ao Agreste os Biscoitos do Sudoeste: um estudo mercadológico numa empresa produtora de biscoitos em Vitória da Conquista-Ba.¹

Autoria: Robson Amaral Santos¹, Lidiane Santos Frota², Erika Reis de Oliveira Lima³, Luciana Nery de Oliveira⁴.

¹Bacharelado em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, ramarals@hotmail.com;

²Bacharelado em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, lidiane.frota@gmail.com;

³Bacharelado em Administração, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, erikarolima@hotmail.com;

⁴Mestre em Administração, Universidade Estadual da Bahia, luciananery@hotmail.com.

Resumo

Vitória da Conquista é referência na produção de biscoitos caseiros e abastece a região sudoeste do estado, bem como norte de Minas Gerais com suas iguarias. Devido à relevância econômica que o biscoito representa, esse estudo propõe analisar a gestão mercadológica de uma empresa produtora de biscoitos caseiros em Vitória da Conquista buscando sugerir estratégias de marketing para essa organização. Com esse fim, foi feita uma entrevista semiestruturada com a gestora da organização e um de seus colaboradores no intuito de conhecer o ambiente interno da empresa. Para subsidiar o mapeamento dos ambientes, foram aplicadas duas matrizes de análises estratégicas bastante conhecidas na área administrativa: a matriz SWOT e as Cinco forças Competitivas, modelo desenvolvido pelo autor Michel Porter. Feito o mapa dos ambientes, as ferramentas puderam apontar estratégias voltadas à ampliação da variedade de produtos com possibilidade de adesão de outros públicos alvo e melhor gestão de sua cadeia de produtiva de valor de modo a integrar os varejistas aos seus objetivos mercadológicos. Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e quanto à abordagem, qualitativa. A escolha da organização partiu do método não probabilístico e por conveniência.

Palavras-chave: biscoito; cinco forças de Porter; estratégia; marketing; SWOT.

Introdução

A produção de biscoitos artesanais com base na mandioca participa como um fator identitário da cultura de Vitória da Conquista e, atualmente, representa um setor de grande importância para a economia local. De acordo com Tanajura (1992), essa influência foi herdada da cultura indígena e incorporada pela comunidade conquistense como um meio de subsistência e geração de emprego, bem como um fator cultural da culinária local.

Apesar da grande aceitação popular dos produtos da mandioca, esses ainda são fabricados, muitas vezes, por maquinário rudimentar e mão-de-obra manual, fazendo com que o progresso

¹ Este estudo foi desenvolvido no âmbito da disciplina Administração Mercadológica e do Observatório de Marketing do Curso de Administração da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).



produtivo seja lento, diante da tecnologia atual. O setor produtivo de biscoitos artesanais merece destaque nessa vertente, por possuir potencial de crescimento e produção prioritariamente artesanal. Para Almeida e Gouveia (2013), o setor alimentício é um dos setores que mais sofreu reestruturação durante as últimas décadas, entre os principais fatores que provocam essa reestruturação, destacam-se: a rápida evolução tecnológica e o aumento da concorrência.

Diante da importância cultural e econômica dos biscoitos para a cidade de Vitória da Conquista, este trabalho se propõe a compreender o ambiente mercadológico onde acontecem as transações comerciais deste produto através de modelos de análises conhecidos e largamente utilizados no mercado, bem como propor estratégias e ações de marketing para a organização alvo do estudo.

O desenvolvimento do presente trabalho se deu com base na aplicação da matriz SWOT e das Cinco Forças Competitivas de Porter, na empresa de pequeno porte: Biscoitos Tapioca LTDA, localizada em Vitória da Conquista, Bahia.

O estudo divide-se em referencial teórico, dando suporte ao entendimento de estratégia e das duas ferramentas aplicadas: Matriz SWOT e as Cinco Forças Competitivas de Porter. Posteriormente são expostos os procedimentos metodológicos, seguida pela discussão dos resultados através do mapeamento dos ambientes e aplicação das ferramentas mercadológicas e, por fim, as considerações finais.

Referencial Teórico

Estratégia

Estratégia segundo Porter (2009) é um plano, ou melhor, é o modo como uma empresa compete num mercado para garantir sua posição. Sobre a estratégia, Ansoff e McDonnell (1993), afirmam ser uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam as empresas hoje em dia, porém complexa e cara, não obstante, há indícios de que ela é compensadora. Nesse sentido, merece atenção como um instrumento de gestão para todos os tipos de organizações.

Diante do cenário cada vez mais competitivo em que as organizações estão inseridas, cabe aos gestores uma postura proativa com relação aos ambientes que envolvem o meio organizacional, a fim de se adaptar ao mercado e alcançar vantagem competitiva. Entretanto, muitas vezes, tal postura se dá apenas nas grandes organizações onde não há resistência em investir em estratégia ou em sua aplicação mais corriqueira, os planejamentos estratégicos. Para Kotler e Armstrong (2005), em pequenas empresas, os administradores pensam que somente grandes organizações precisam de planejamento formal, especialmente nas empresas maduras muitos desses profissionais argumentam ter obtido bons resultados sem um delineamento formal, deixando de lado sua importância.

O comportamento progressivo da competitividade gera uma busca continua por parte das empresas em adotar estratégias que englobam todo o pacote de valores oferecidos, desde aperfeiçoamentos dos produtos e serviços à melhoria no relacionamento com seus *stakeholders*². Os autores que trabalham com o tema, quase que em sua totalidade, afirmam que, para elaboração de uma boa estratégia é preciso primeiramente de um estudo do mercado, bem como, aplicação de uma ferramenta mercadológica para guiar as decisões. Nesse sentido,

² Segundo Porter (2009) esse termo refere-se aos agentes de relacionamento, ou seja, é público de interesse na organização.



o próximo tópico destina-se a fundamentar uma das ferramentas mercadológicas mais utilizadas e citadas nos manuais sobre estratégia: a matriz SWOT.

Análise SWOT

A ideia primordial sobre o planejamento estratégico implica no fato de que a capacidade da empresa de ingressar em novas áreas depende de sua capacidade de ter êxito nessas áreas. Dessa forma, a análise dos pontos fortes e fracos da empresa passou a ser uma das primeiras etapas do planejamento estratégico (Ansoff e McDonnell, 1993).

A análise SWOT entra como uma ferramenta que auxilia no confronto desses fatores. Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua. Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo (RODRIGUES, et al., 2005).

Vale ressaltar que para a aplicação da matriz SWOT se faz necessária uma análise minuciosa dos ambientes interno e externo da organização, os quais devem ser considerados, pois influenciam na tomada de decisões, bem como em todo o âmbito organizacional. Zanferrari et al (2016) evidenciam que tal método fornece a análise dentro do cenário corporativo o caráter de praticidade, além de proporcionar a visibilidade do ambiente externo e interno da empresa, pesquisando as oportunidades e ameaças, planejando novos cenários, mediante a análise de suas forças e fraquezas. A seguir explanaremos sobre as Cinco Forças Competitivas de Porter, outra ferramenta mercadológica, para definição de estratégias competitivas.

Cinco Forças Competitivas de Porter

Em geral a definição de competição é dada de forma sucinta na visão organizacional, os gestores veem apenas como competidores seus concorrentes diretos, não levando em consideração outras variáveis que influem nesse cenário, como os clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. Porter (2009) destaca que a rivalidade ampliada que resulta dessas forças define a estrutura setorial e moldam a natureza das interações competitivas dentro da indústria. A análise da estrutura setorial em que a empresa está inserida auxilia na definição estratégica de crescimento, visando a máxima lucratividade e vantagem competitiva. Segundo Oliveira (1991) o modelo de Porter basicamente descreve porquê e como a estratégia competitiva representa uma situação de posicionar uma empresa visando maximizar o valor de suas capacidades que a distinguem de seus concorrentes.

Análise do Ambiente

Nesta etapa serão dispostas as análises dos ambientes organizacionais que serviram de subsidio para elaboração tanto da Matriz SWOT quanto das Forças de Porter.

Macro e Microambiente



As organizações contemporâneas, inseridas no contexto globalizado, recebem influências do meio externo constantemente, fazendo com que os gestores embasem suas estratégias na análise das variáveis que compõem o meio social. Para Yu (2009), a tomada de decisões e definição de estratégias representam um complexo constructo que depende da utilização de ferramentas que possam ser personalizadas às condições peculiares de cada realidade.

Para fins de análise das possíveis estratégias que a empresa pode adotar, apresenta-se como um importante aliado no embasamento das diretrizes organizacionais o conjunto de aspectos que circundam a empresa. Nesse sentido, cabe, nesse estudo, a apresentação das análises do macro e microambiente, bem como o ambiente operacional.

No macroambiente são analisados os ambientes: político, legal, econômico, demográfico, natural e cultural (Kotler e Armstrong, 2005), explicados e contextualizados a seguir.

A perspectiva política, como um fator de importante impacto nas decisões da empresa, precisa ser considerada na definição das estratégias. Tendo em vista o momento político atual, que apresenta características dramáticas marcadas pela crise de representatividade política e institucional, disputas entre interesses econômicos e políticos e rivalidades de classes e preconceitos de vários tipos, com uma forte tendência aos extremismos (Conselho Superior da Universidade Federal do Cariri, 2016). Dessa forma, o atual cenário político, conturbado por acusações de crimes de responsabilidade cometidos pelo partido atual (PT), e seus governos anteriores, bem como, os demais partidos de direita, agrava a instabilidade econômica. Para os especialistas no assunto, a imagem brasileira para o mundo tornou-se fragilizada, impactando diretamente o mercado interno. Como consequências imediatas, o valor do dólar e a taxa de juros subiram consideravelmente, impactando também a bolsa de valores. (br.blastingnews, 2016). A ilustração do cenário político-econômico brasileiro permite inferir que os altos investimentos apresentam elevado risco e impactam o comportamento de consumo do público alvo.

Outro aspecto do ambiente externo que deve ser levado em consideração, diz respeito aos quesitos legais. Referente a tal fator, a indústria se enquadra no sistema de simplificação de tributação e informações contábeis menos exigentes que a legislação normal. Este é denominado Simples Nacional - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – que visa, além de facilitar a vida do pequeno empresário, incentivar o desenvolvimento econômico por meio de diminuição da carga tributária e menor burocracia. No entanto, para se enquadrar nestas condições a empresa não pode faturar mais que R\$ 3.600.000,00 anualmente. Sendo assim, a Biscoitos Tapioca LTDA, que visa uma ampliação da produção, deve se atentar para essa mudança de regime porque, segundo o ministro da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, Guilherme Afif, por exemplo, para quem sai do Simples e opta pelo regime de Lucro Presumido, o aumento médio de tributação é de 54% (Simples Nacional: tudo que você precisa saber, 2016).

O Banco Central divulgou no mês de março as informações de crédito referentes ao mês de fevereiro. A média diária das concessões de crédito livre recuou 5,9% em termos reais e com ajuste sazonal frente ao mês anterior. Na mesma comparação, as concessões de crédito direcionado recuaram 3,2%. A taxa de inadimplência do sistema ficou estável em 3,5%. A taxa de juros do sistema se elevou (Banco Central, 2016).

O preço da mandioca também merece destaque devido seu crescente aumento que resulta em aumento também do preço do polvilho (principal matéria prima do biscoito). Para as cotações disponíveis pela CONAB – Companhia nacional e Abastecimento – o preço da raiz passou de



R\$ 321,05 no começo do mês de março para R\$ 402,62 no mês de abril (Notícias Agrícolas, 2016). Esse aumento pode ser justificado pela demanda firme e restrição de produtores em manter estoques.

No Brasil, calcula-se que o consumo por habitante fique em torno de 6 kg/ano, com tendência de expansão, segundo a ANIB - Associação Nacional da Indústria de Biscoito. Com tantos consumidores, certamente existe a oportunidade para a Biscoitos Tapioca ampliar sua fatia de mercado (SEBRAE, 2016).

A empresa quer ampliar a produção para aumentar a oferta e acompanhar a demanda, no entanto, o cenário atual da economia brasileira merece destaque. Para este ano, segundo aponta pesquisa do instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, feita com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad), a renda média para cada baiano viver não passa dos R\$ 736,00, ou seja, 16% abaixo do salário mínimo vigente. Ressalta-se ainda, a taxa de desemprego nacional e na região metropolitana de Salvador, de 9,5% e 20,2%, respectivamente. Não é a primeira vez que a Bahia se destaca em taxas de desemprego, no artigo publicado pela revista Exame em 2015, o Estado “teve maior taxa de desocupação no terceiro trimestre” e Salvador registrou a maior taxa de desemprego (comparada outras capitais).

Paralelamente, no contexto específico em que se insere a empresa, últimos indicadores econômicos de Vitória da Conquista a indicaram como uma das cidades mais promissoras do Estado da Bahia. A matéria disponível no site da Prefeitura Municipal de Vitória da Conquista mostra que o município saltou, em uma década, da 11^a posição para a 6^a posição na economia do Estado. Além disso, em dez anos, os recursos públicos investidos no município cresceram mais de 300%. O crescimento do seu Produto Interno Bruto (PIB), com participação de 2,29% no PIB estadual tornou a cidade mais atrativa para investimentos. Os índices sociais também tiveram destaque, já que o município teve um crescimento de 65,77% no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) nas últimas duas décadas (PMVC, 2016).

Em relação aos fatores culturais, o patrimônio cultural brasileiro é formado pelo patrimônio artístico, paisagístico, arqueológico, histórico e turístico. No presente estudo, convém ressaltar a influência histórico-cultural da culinária brasileira voltada para o consumo de biscoitos de polvilho. A produção de mandioca desde a colonização do Brasil promoveu a incorporação desse insumo como um produto de subsistência e matéria-prima para a produção de biscoitos, principalmente na região Nordeste, conforme pesquisa publicada pela Embrapa (2013). Segundo pesquisa da Salic, Minas Gerais apresenta-se como um estado em que a produção e comercialização de biscoitos artesanais são expressivas. O consumo de biscoitos nessas regiões é influenciado ainda, pelos períodos festivos que ressaltam os aspectos da cultura nordestina, a exemplo do São João e da cultura mineira, representada pela Festa do Café-com-Biscoito em São Tiago-MG, que tem como objetivo afirmar as tradições e a culinária local.

Quanto aos quesitos do ambiente interno (ou Microambiente) da empresa Biscoitos Tapioca LTDA, os funcionários possuem uma experiência adequada, pois a maioria deles acompanha o processo de evolução desde sua fundação. A tecnologia é um aspecto importante, que se encontra entre os principais pontos a serem focalizados, pois, embora seu produto seja tradicionalmente artesanal, há a necessidade de aprimoramento e aumento do volume produtivo. Como a empresa tem baixo teor de inadimplência e tem mantido sua posição de vendas, a organização tanto dispõe quanto investe em melhorias. Paralelamente, o preço de venda tende a ser acentuado, porém sem perder de vista a média praticada pela concorrência. Apesar de operar com o sistema de produção *just in time*, que visa uma produção atendente a



demanda, ou seja, tudo racionalmente calculado para não haver escassez nem excesso de matéria-prima e produto acabado, a empresa peca em não cumprir os prazos. A empresa possui ainda uma localização favorável por se localizar próximo à Av. Brumado, que liga o lado oeste à zona leste, além da proximidade ao centro da cidade.

Ambiente Operacional

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de empresas que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Geralmente neste ambiente são considerados os principais concorrentes.

O maior volume de vendas da empresa Biscoitos Tapioca LTDA está voltado para os comerciantes que adquirem os biscoitos para revender. Nesse grupo temos mais dois subgrupos: os revendedores de Vitória da Conquista e os de fora da cidade. Quanto à concorrência, as empresas A e B saem à frente no quesito localização, pois o endereço é uma vantagem para os turistas que vem de outras cidades, em ações cotidianas ou mesmo para a compra efetiva, embora não disponham de estacionamento exclusivo para clientes. A concorrente A destaca-se pela parceria com seus revendedores, sendo as compras em atacado só efetivadas se o intuito for a revenda fora da cidade. Paralelamente, a empresa B não tem site ou rede social para divulgação de informações, ou seja, baixa capacidade de se promover, pois apesar de sua principal forma de contato ser por telefone, informações sobre preços e compras no atacado só são disponibilizadas por e-mail. A empresa C é a concorrente mais direta da Biscoitos Tapioca LTDA, visto que se localiza na mesma Avenida. No entanto, apesar da similaridade de preço, esta adquire produtos da empresa, revelando seu baixo potencial de produção. As concorrentes D e E, produzem bolachas, além dos biscoitos, o que caracteriza uma diversificação de sua produção, bem como, um possível aproveitamento de equipamentos e mão de obra.

Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho é oriundo do plano de marketing desenvolvido na organização Biscoitos Tapioca LTDA. Neste estudo, objetivou-se a proposição de estratégias que norteiem as ações da organização partindo do pressuposto que a empresa não dispõe ou não utiliza de ferramentas mercadológicas para obter vantagem competitiva.

Quanto à abordagem, o presente trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa qualitativa, visto que, proporciona melhor percepção das variáveis que elucidam o problema e que não podem ou são de difícil quantificação e, ainda, melhora a qualidade do delineamento de um levantamento e de sua interpretação (Bauer e Gaskell, 2013). Também conhecida como pesquisa Naturalística, a abordagem qualitativa é essencial para o pesquisador que esteja em diálogo íntimo e prolongado com o ambiente a ser estudado.

Nos seguintes objetivos, este trabalho apresenta-se como uma pesquisa exploratória, visto que, seu propósito é essencialmente acadêmico (GIL, 2010). Comumente conhecida como pesquisa quase experimental ou não científica, é normalmente utilizada para “[...] recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais” (Rampazzo, 2011. p. 57) para consegui-los.

A amostra é não probabilística e por conveniência, ou seja, escolhida a partir da facilidade de acesso ao objeto de estudo, devido à localização em Vitória da Conquista e aceitação por parte da gestora da empresa em permitir a realização da pesquisa. Portanto, a impossibilidade de



“estudar todos os sujeitos” (APPOLINÁRIO, 2011) que compõem a indústria de biscoitos, devido sua vastidão e tempo reduzido de análise dos dados, justifica a escolha da empresa Biscoitos Tapioca LTDA para o estudo. Ainda, segundo Martins (2009), a amostra é chamada de intencional justamente pela possibilidade de os pesquisadores escolherem o grupo que irão compor a amostra para saber opiniões.

Para se atingir o objetivo do estudo, foi realizada uma entrevista estruturada com a gestora da organização que possibilitou o mapeamento do ambiente interno da organização sob sua ótica. Tal método foi selecionado, pois, segundo Ludwig (2012, p. 65) a entrevista possibilita coleta de informações de maneira imediata e “[...] permite trabalhar com informantes que possuem pouca instrução formal”. Na entrevista referida, também foi possível perceber que a empresa não dispõe de estratégias definidas e não explora mercadologicamente seus diferenciais e potenciais, sendo uma das justificativas das intenções da pesquisa. Foram coletadas, ainda, informações com envio de e-mails e telefonemas com a “administradora” da empresa, bem como de seu recém-admitido engenheiro de produção para melhor entendimento do funcionamento da empresa. Houve busca de dados secundários na internet e meio bibliográfico para descrição dos ambientes interno e operacional. Com os dados obtidos pela entrevista e pela delineação dos ambientes foram elaboradas as ferramentas do composto de marketing, Matriz SWOT e Cinco Forças de Porter, para posterior sugestão de estratégias mercadológicas.

Para fins da análise operacional do ambiente diretamente relacionado à empresa, foram identificados cinco concorrentes e, posteriormente, destacadas as principais características que interferem na participação de mercado de cada empresa. Para preservar a identidade das empresas concorrentes analisadas foi necessária a utilização de pseudônimos, que ilustram o cenário da indústria e comércio de biscoitos em Vitória da Conquista.

Discussão dos Resultados

Matriz SWOT

O preenchimento da matriz foi feito através da anotação e interpretação das respostas às entrevistas realizadas em contraste com o referencial teórico. Dos ambientes interno e operacional, foram extraídas características consideradas como força ou fraqueza e do ambiente externo, as oportunidades ou ameaças. A partir desta análise, Kotler e Armstrong (2005) sugerem que deva ser adotada uma das quatro estratégias: Estratégias de Sobrevivência; Estratégias de Manutenção; Estratégias de Crescimento ou Estratégias de Desenvolvimento.

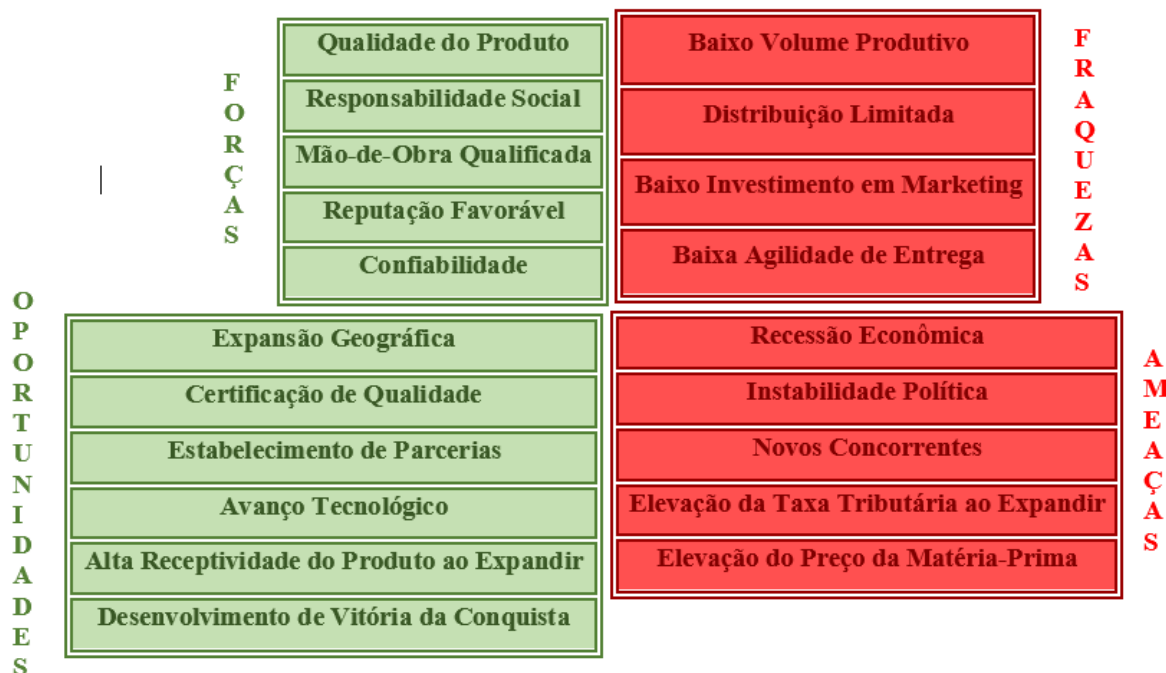


Imagem 1. Fonte: levantamento próprio.

Por meio da análise da matriz SWOT, concluiu-se que as forças se sobrepõem às fraquezas, assim como as oportunidades tendem a superar as ameaças do ambiente externo. Nesse sentido, foi identificado que a estratégia de mercado a ser adotada é a de crescimento. Com base na avaliação do macro e microambiente, foi possível inferir que o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades. Muito embora, considerando o cenário do Brasil, que apresenta obstáculos para a realização de investimentos, devido aos elevados riscos, proporcionados pela instabilidade política, bem como as variáveis econômicas que dificultam a tomada de empréstimos, tais como as altas taxas de juros e inflação, pode-se inferir que a empresa deve ter cautela ao realizar financiamentos e empréstimos. Nesse sentido, considerando projeções mais positivas para o ano de 2017 conjugadas com as forças e oportunidades identificadas, sugere-se que a empresa focalize suas decisões para as alternativas de crescimento, e pode optar pela expansão de produto e/ou expansão de mercado.

A organização deve visar, prioritariamente, utilizar de suas forças para executar suas principais metas. Para tanto, é imprescindível a valorização e recrutamento de uma mão de obra qualificada, tanto na produção, visto que o produto é artesanal e necessita de habilidades específicas, quanto na gestão de marketing e de pessoal.

A expansão da linha de produção apresenta-se como uma forma de desenvolver a estratégia adotada, visto que, o baixo volume produtivo demonstra-se como uma barreira que limita a capacidade da empresa em progredir. Nesse sentido, para que haja aumento da produção, é necessário o investimento em tecnologia, bem como a especialização da mão de obra (treinamento e qualificação), ampliação do espaço produtivo e supervisão produtiva. O cenário econômico no Brasil demonstra que a tendência do mercado de biscoitos é de modernização, posto que a demanda pelos biscoitos de polvilho tenha aumentado e o consumidor está cada vez mais sofisticado.

A partir da adequação produtiva com a demanda, a empresa poderá centralizar suas metas para o aproveitamento das oportunidades. Nesse contexto, há a expansão de mercado como uma



estratégia que condiz com as expectativas do setor e objetivos da empresa. Para a realização desse método, apresentam-se algumas táticas, tais como: aumento do mix de produto, a exemplo da criação de linhas de biscoitos que se adequem às necessidades dos diversos públicos (light, diet, sem lactose, sem glúten) e a abertura de outras unidades de negócios, que implica na abertura de novos pontos de distribuição, inicialmente em outros bairros, com localização estratégica e, posteriormente, nas proximidades de Vitória da Conquista através do estabelecimento de parcerias.

A proposta de expansão do mercado está embasada tanto no crescente aumento da demanda por biscoitos artesanais, atrelada principalmente à cultura da região nordestina, quanto nos índices que demonstram o desenvolvimento de Vitória da Conquista (PIB e IDH), como uma cidade em potencial de crescimento econômico e atrativa para investimentos. A expansão deve, portanto, abranger as regiões próximas à Vitória da Conquista, que devem aproveitar desse crescimento para suprir suas necessidades nos diversos setores da economia, e que possuem alta aceitação do produto devido à cultura similar. As cidades-alvo devem englobar os municípios baianos circunvizinhos, bem como os do Norte de Minas Gerais.

A empresa Biscoitos Tapioca LTDA deve atentar-se à cautela na realização de empréstimos bancários, devido às altas taxas de juros, bem como ao cálculo do novo volume tributário caso a empresa passe a faturar mais de \$ 3.600.000/ano. Essas implicações financeiras representam barreiras que, embora elevem os custos operacionais da indústria, se contabilizados da forma correta, não impedem que a empresa aproveite do momento propício do crescente aumento da demanda do seu produto.

Ainda sobre as ameaças ao setor produtivo de biscoitos, os novos concorrentes e o aumento do preço da matéria-prima interagem entre si, pois, o aumento do preço da mandioca está relacionada à crescente demanda, que atrai empreendedores para o investimento no ramo. Quanto à recessão e instabilidade política/econômica, é possível inferir que a crise afeta todos os setores da economia, muito embora, ainda haja oportunidades de mercado que devem ser exploradas, em benefício das empresas e, ainda, da economia do país. O cuidado com a elevação de custos não é excludente à possibilidade de aproveitamento da realidade local de desenvolvimento produtivo. Embora haja, na Bahia, baixa renda média salarial, altos níveis de desemprego e decréscimo da atividade econômica, esses dados representam uma realidade generalizada para todos os setores econômicos. As perspectivas para a produção e venda de biscoitos artesanais são favoráveis à ampliação da fatia de mercado das empresas (SEBRAE, 2016).

Cinco Forças Competitivas de Porter

A análise da estrutura setorial em que a empresa está inserida, segundo Porter (2009), auxilia na definição estratégica de crescimento, visando a máxima lucratividade e vantagem competitiva. Para tanto, é necessário definir um horizonte temporal, compreender os fundamentos da competição e as causas da lucratividade. Nessa vertente, convém identificar as cinco forças que influenciam a organização, que são representadas por: rivalidade entre os concorrentes atuais, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes potenciais. A partir daí o autor recomenda a adoção de uma das estratégias: enfoque, diferenciação ou liderança total em custos.

A empresa Biscoitos Tapioca LTDA identifica como principais concorrentes em seu setor de atividade cinco empresas que possuem a capacidade produtiva equivalente ao seu volume



produtivo. No setor em questão, a empresa adquire vantagem sobre determinada fatia do mercado, pois, nem todas as empresas do ramo possuem a capacidade de produzir os biscoitos para venda. Muito embora, haja grande quantidade de concorrentes no setor com equivalência de tamanho e poder. As barreiras de saída do setor de biscoitos não são elevadas, visto que os custos fixos são baixos e a pressão da concorrência sobre a lucratividade é pequena, posto que há uma distribuição relativamente equitativa das fatias do mercado.

O poder de barganha dos clientes do atacado da empresa é relativamente alto, tendo em vista que a clientela é reduzida e compram grandes volumes produtivos. Por outro lado, parte dos produtos oferecidos possui diferenciação em relação aos demais encontrados no mercado, fazendo com que o poder de barganha varejista seja reduzido. Pode-se afirmar que a baixa sensibilidade ao preço dos clientes do varejo é explicada pela pequena parcela de custos que o produto representa no orçamento.

O poder de barganha dos fornecedores é relativamente baixo, pois, a empresa conta com uma grande quantidade de fornecedores, fazendo com que a pressão sobre a lucratividade do setor seja baixa. É possível inferir ainda que, a mudança de um fornecedor para o outro implica em baixos custos, devido à natureza flexível do insumo. Além disso, o produto que é fornecido possui baixa diferenciação, podendo ser encontrado facilmente na região.

A ameaça de produtos substitutos no mercado pode ser representada pelo aumento da qualidade ou redução de preços dos alimentos de padaria, que funcionam como produtos complementares à alimentação do brasileiro, assim como os biscoitos. Considerando o baixo custo de mudança do cliente para o produto substituto, pode-se afirmar que a ameaça é alta. Vale ressaltar que, para Porter (2009), a atenção dos gestores deve estar voltada para as mudanças que ocorrem em outros setores, que são capazes de se tornar atraentes como fornecedores de substitutos. A exemplo dessa premissa, direcionada para a aplicação da empresa, uma redução de preços da farinha de trigo pode induzir à produção de pães ou bolos.

Para Porter (2009), a ameaça de novos entrantes depende da altura das barreiras de entrada existentes e da expectativa dos forasteiros quanto à reação das empresas tradicionais. Pode-se considerar que há benefícios de escala do lado da demanda, pois a empresa possui experiência e estabilidade no mercado, o que dificulta a escolha dos clientes por outras empresas iniciantes. Por outro lado, o capital a ser integralizado inicialmente pelos entrantes é relativamente baixo, quando considerados os fatores tecnológicos e produtivos, pois o produto é artesanal.

Portanto, conclui-se que a estratégia mais adequada à realização das metas da empresa juntamente com as forças do mercado, é a de enfoque, que objetiva obter vantagens competitivas pela oferta de produtos com menores custos ou, pela diferenciação deles, em um segmento de mercado restrito. Considerando que os objetivos da empresa estão voltados para a diversificação e ampliação do mercado, essa análise permite a realização parcial do propósito da organização. Sendo assim, ela contribui para que a empresa não se precipite ao construir um planejamento estratégico com as diretrizes a serem realizadas.

A estratégia de enfoque adequa-se para a empresa, na diferenciação de produtos ao priorizar a expansão da linha produtiva, conforme representa o objetivo da empresa. Tal premissa pressupõe que a empresa passará a focar em um determinado segmento de mercado que, nesse caso, é representado pelos possíveis públicos, tais como: celíacos, intolerantes à lactose, diabéticos e “geração saúde”.



Considerações Finais

O intuito deste trabalho foi a análise dos ambientes operacional, micro e macroambiente para sugestões de estratégias mercadológicas para empresa estudada. Apesar do desconhecimento do objeto dessa pesquisa, percebeu-se que, mesmo empiricamente, a gestora da organização já vinha seguindo alguns passos no caminho certo para cumprimento das estratégias mercadológicas.

Nesse sentido, a partir dos resultados da matriz SWOT é possível inferir que a empresa tem potencial de crescimento econômico e vantagem competitiva, muito embora o macroambiente, no que tange à política e economia, apontem para um quadro de não possibilidade de crescimento. Assim, para tentar amenizar os efeitos dessas ameaças, a empresa deve atentar-se à qualificação de seu pessoal e investir em geração de valor em sua cadeia, visto que os varejistas são tratados como consumidores. Além disso, sugere-se a ampliação do leque de produtos, bem como dos pontos de distribuição e/ou vendas.

Quanto às Cinco Forças é possível inferir que a estratégia de enfoque é a mais adequada. No sentido de conciliar com os achados da SWOT as Cinco Forças de Porter sugerem o atendimento de novos públicos através da diversificação da produção. Cabe ressalva apenas no quesito poder de barganha do consumidor que é alto, pois é necessário maior envolvimento estratégico com os varejistas para maior promoção da marca.

Assim, apesar das limitações desse estudo: como ser construído apenas sob as visões da empresa e dos consultores, uso de somente duas ferramentas para destacar as estratégias e a escolha da empresa pelo método de conveniência, este trabalho representa um passo para melhorar a gestão estratégica da organização. Assim, é possível concluir que, mesmo de forma superficial pode ser viável definir estratégias mercadológicas para alavancar as vantagens que a empresa possui e atender às necessidades evidentes do público alvo da organização.

Dessa maneira, sugere-se novos estudos para complementar as estratégias sugeridas assim como, verificar se o uso das sugestões se mostraram eficazes. Além do mais, um estudo de caráter profissional e não somente didático facilitaria a coleta de dados junto a empresa.

Referências

ALMEIDA de, M. F.; GOUVEIA, L. N. A. Estratégia de Produção em Indústria de Biscoitos: Evidências sobre critérios competitivos e ações estratégicas da produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador: ENEGEPE, 2013.

ANSOFF, H. I.; McDONNEL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

APPOLINÁRIO, Fábio. *Dicionário de metodologia científica: Um guia para a produção do conhecimento científico*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Banco Central do Brasil. Revisão da Projeção do PIB para 2016. Relatório de Inflação. Março, 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2016/03/ri201603b1p.pdf>>. Acesso em 21 de março de 2016.

BAUER, Martin W; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

BR.BLASTINGNEWS, Como Possível Impeachment de Dilma, Quais Impactos Seriam Vistos no Brasil? <<http://br.blastingnews.com/politica/2015/12/com-o-possivel-impeachment-de-dilma-quais-impactos-seriam-vistos-no-brasil-00680851.html>>. Acesso em 21 de março de 2016.

EMBRAPA. Mandioca ajuda diminuir pobreza no campo. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/2462785/mandioca-ajuda-a-diminuir-pobreza-no-campo>>. Acesso em 21 de março de 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LUDWIG, Antônio Carlos Will. *Fundamentos e Prática de Metodologia Científica*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Notícias Agrícolas. Mandioca – Ceasas. Disponível em: <<http://www.noticiasagricolas.com.br/cotacoes/mandioca/mandioca-ceasas>>. Acesso em 21 de março de 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991.

PMVC. A cidade. Disponível em: <<http://www.pmvc.ba.gov.br/>>. Acesso em 21 de março de 2016.

PORTER, Michael E. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RAMPAZZO, Lino. *Metodologia Científica para Alunos dos Cursos de Graduação e Pós-graduação*. 6 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. *50 Gurus Para o Século XXI*. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.

SEBRAE, Como Montar Uma Fábrica de Biscoito. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-fabrica-de-biscoito,3c687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em 10 de abril de 2016.

SIMPLES NACIONAL: tudo que você precisa saber, Endeavor. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/simples-nacional/>>. Acesso em 23 de março de 2016.

TANAJURA, M. *História de Conquista: Crônica de uma cidade*. Brasil Artes Gráficas LTDA, Vitória da Conquista, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI – UFCA, CONSUP emite nota sobre o atual cenário político brasileiro. Disponível em: <<https://www.ufca.edu.br/portal/noticias/noticias->



35 Anos de Administração no Sertão da Ressaca: histórias, contribuições e perspectivas.

academicas/item/4759-consup-emite-nota-sobre-o-atual-cenario-politico-brasileiro>. Acesso em 21 de março de 2016.

YU, Abraham Sin Oih. *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZANFERRARI, Paulo Marcos; et al. Desenvolvimento e aplicação de instrumento administrativo para orientação das pesquisas em telefoniaaudiologia. *Revista CEFAC (Online)*, v. 18, p. 459-469, 2016.